

Günter Dziomba

## Abschied vom Machen

### Persönliche Erfahrungen und strukturelle Veränderungen beim Rollenwechsel vom Manager zum Supervisor

*Zusammenfassung:* G. Dziomba schildert seine Erfahrungen, die er im Zusammenhang mit seinem Berufs- und Rollenwechsel von der Wirtschafts- in die Supervisionskultur gemacht hat. Er setzt sich kritisch mit den Normen, Werten und Verhaltensweisen in beiden „Welten“ und deren Einfluß auf seine Identität auseinander.

#### 1.0 Wie kam ich zur Supervisionsausbildung?

Als die Anfrage bezüglich dieses Beitrages an mich gerichtet wurde, war ich zuerst etwas zögerlich: kenne ich doch meine hohe Verführbarkeit für Lob und Anerkennung. Nach einiger Bedenkzeit sah ich doch die Chance, mich mit einigen wichtigen Stationen in meinem Leben intensiv auseinanderzusetzen. Je mehr ich dies tat, desto neugieriger wurde ich, herauszufinden, ob es einen roten Faden gibt. Ich bin gespannt und möchte Sie auf meiner Entdeckungsreise in einem sehr persönlichen Bericht mitnehmen.

Ich glaube, daß es Sinn macht, meinen Berufs- und Rollenwechsel auch im Zusammenhang mit meinem Alter zu betrachten. Viele Menschen in meinem Alter gehen in den Vorruhestand: hören also auf, zu arbeiten. Ich aber fing eine neue Berufsausbildung zum SupervisorInnen an, um weiter zu arbeiten.

#### 1.1 Grundsätzliches

Ist die Lebensmitte nicht der richtige Augenblick Bilanz zu ziehen, eine intensive Neubewertung von „Soll“ und „Haben“, „Erreichtem und Verpaßtem“ im subjektiven Resümée meines Lebens? Selbst wenn unter dem Strich Positives steht, tauchte Unbehagen darüber auf, ob die Ziele richtig waren, oder zu begrenzt; ob das Erreichte überhaupt das ist, was ich vom Leben wollte. Das Gefühl, daß durch Zufall alles auch ganz anders hätte kommen können, führte bei mir zum Zweifel, ob es nicht ganz anders hätte kommen sollen. Der Romancier R. Musil schrieb dazu im „Mann ohne Eigenschaften“:

„Im Grunde wissen in den Jahren der Lebensmitte wenig Menschen mehr, wie sie eigentlich zu sich selbst gekommen sind, zu ihren Vergnügungen, ihrer Weltanschauung, ihrer Frau, ihrem Charakter, Beruf und ihren Erfolgen, aber sie haben das Gefühl, daß sich nun nicht mehr viel ändern kann.“

Daher stellt man sich im mittleren Alter die Frage nach den Möglichkeiten und Richtungen persönlicher Entfaltung aufs Neue, mit einer Intensität wie seit der Adoleszenz nicht mehr. Man befindet sich in einem sozialen Spannungsfeld, im Schnittpunkt verschiedener Rollen mit gegensätzlichen Rollenanforderungen und in einer dadurch bedingten Phase der „Verunsicherung“ zwischenmenschlicher Bezüge. (Lehr, 1996, S.169) . Durch den Statusübergang ist man sich seiner Rolle und Position nicht mehr sicher. Es geht nun darum, Stärken und Schwächen zu bilanzieren und zu einer neuen Identität zu synthetisieren. Dieser Prozeß zielt also – auf neuer Ebene – auf die Herstellung einer „Ganzheit“ der Persönlichkeit i.S. Eriksons, (Erikson, 1964, S. 139).

Zwei Tendenzen treffen auf einander: einmal hören die Menschen im Durchschnitt mit 58 Jahren (bei Männern) auf zu arbeiten und sie sind i.d.R. körperlich und geistig leistungsfähiger als frühere Generationen. Auf der Gesellschaftsebene vollziehen sich Veränderungen in der Wertschätzung von Altwerden und Altsein. Die Altersbilder wandeln sich im offenbar steigenden Tempo, neue gesellschaftliche Muster kristallisieren sich heraus (Prahl und Schroeter, 1996, S. 14), wie z.B. das amerikanische Schlagwort „Selpi“, das für „second-life-people“ steht und den Menschen im Alter ein zweites Leben zugesteht (Prahl und Schroeter, 1996, S. 15). Belege ich mich damit in einem Trend und ist deshalb meine weitere Berufsausbildung gar nicht mehr so atypisch für mein Alter, wie es auf dem ersten Blick erscheint?

„Wir wissen heute: das Gefühl gebraucht zu werden korreliert sehr stark mit einem Wohlbefinden im Alter...Der Ruhezustand ist nicht zum Ausruhen da, es gilt, sich neue Aufgaben zu suchen.“ (Lehr, 1996, S. 60) .

War vorher die Zeitperspektive typisch, daß ich nur die Jahre gezählt habe, die hinter mir lagen, so kehrt sich dies jetzt manchmal um: ich zähle die Jahre, die mir voraussichtlich noch bis zum Tod verbleiben, um daraus das Beste zu machen.

Es gibt noch keine schlüssigen Theorien, warum sich die Menschen im Alter so, oder so verhalten. Liegt der Schlüssel – wie so häufig – in den Erfahrungen, die jeder in seiner Kindheit gemacht hat?

## 1.2 Persönliches

H. Möller untersuchte die Biographien von SupervisorInnen (Möller, 1998, S. 348ff.). Einige Ergebnisse der Auswertung sprachen mich besonders an:

„Die Rollen, die die Interviewten aus ihrer Sicht in der Familie einnahmen, vermittelten den Eindruck, daß alle sehr früh erwachsen werden mußten“. Für meine Zeit – geboren 1941 – war dies nichts ungewöhnliches und trifft auch auf mich zu.

„Sie (= die SupervisorInnen) wollten sich alle von den Rollen, die ihnen auf unterschiedliche Art durch die Herkunftsfamilie vorgegeben waren, distanzieren.“

Ich bin im Zweifel, ob derartige Verallgemeinerungen zulässig sind, ob diese Charakteristika typisch sind für die spätere Wahl, SupervisorInnen zu werden.

Für mich zutreffender ist die Meinung von G. Wittenberger:

„daß die Berufswahl, SV werden zu wollen, etwas mit der hohen Sensibilität des Kandidaten zu tun hat, sich für..... bewußte und unbewußte Bedürfnisse anderer Menschen zu interessieren. Genetisch stammt dieses Interesse aus einer Mutter- oder Elternbeziehung, deren narzißtisches Gleichgewicht von einer bestimmten Art abhing, in der sich das Kind „richtig“ verhielt. Das Kind entwickelte eine erstaunliche Fähigkeit, dieses Bedürfnis seiner Mutter intuitiv zu befriedigen und sich so der „Liebe“, d.h. der narzißtischen Besetzung der Eltern zu versichern. Es fühlte sich nützlich und das gab seiner Existenz Sicherheit.“ (Wittenberger, 1993, S. 49).

Vordergründig ging es mir um die Lösung der Konflikte mit dem Betriebsrat. Ich wollte meine Arbeit als Führungskraft verbessern. Dann empfand ich noch den Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung und „Ganzheit“, was ich aber nicht konkretisieren konnte. Im Nachhinein war ein starkes Motiv nicht nur – wie eine gut geölte Maschine – zu funktionieren, sondern das Bedürfnis nach Menschlichkeit, nach Beziehung.

Ich will versuchen, meinen Veränderungsprozeß anhand von kritischen Wendepunkten, an denen m. E. grundlegende Entscheidungen erforderlich waren und getroffen werden mußten, darzustellen.

### 1.3 Beginn von Gruppen-SV

Neben vielem anderen Wichtigem blieb mir ein Satz von G. Wittenberger während meiner Supervisionsausbildung nachdrücklich in Erinnerung: „Das Unbewußte arbeitet präzise“. Das muß natürlich auch bei mir so gewesen sein, als ich im Mai 1988 auf Empfehlung eines Teilnehmers einer Selbsterfahrungsgruppe regionale Gruppen-SV bei G. Leuschner begann. Ich nutzte diese Chance, weil ich Klärungsbedarf mit der Betriebsratsvorsitzenden hatte. Durch diesen Hinweis wurde ich zum ersten Mal überhaupt mit dem Begriff „SV“ konfrontiert, den ich bisher nicht kannte: weder dessen Inhalt, noch die spezielle Form der Beratung. Nicht nur ich kannte diese Beratungsform nicht, sondern die überwiegende Mehrheit meiner Managerkollegen auch nicht. Auch über Coaching existierten in meiner Welt nur nebulöse Vorstellungen.

Der Beginn mit Gruppen-SV ist typisch für mich. Einfach anfangen um ein Problem anzugehen, zu handeln, zu machen – ganz einfach zu lösen. Ich muß gestehen, daß ich -ohne mir vorher Informationen über Konzepte, Methoden usw., beschafft zu haben -einfach anfang. Als ich Gruppen-SV beim FIS begann, hatte ich Vorerfahrungen durch die Teilnahme an verschiedenen Arten der Selbsterfahrung, so hatte ich beispielsweise Zugang zu meinen Gefühlen, gewisse Erfahrungen im Umgang mit Offenheit und Konfliktlösungsstrategien. Von meinen Versuchen, mehr über mich zu erfahren und mir „Hilfe zu holen“, wußte weder privat (mit Ausnahme meiner Familie) noch geschäftlich jemand etwas. Mir war es unangenehm, diese „Schwächen“ öffentlich zu machen und zu gefährlich, daß dieses Wissen mißbraucht werden könnte. Andererseits fand ich mich toll, daß ich versuchte, mehr Klarheit über mich zu bekommen.

Somit lebte ich wieder einmal in zwei Welten/Kulturen – was mir nicht ganz unbekannt war. Als Berliner in Schlesien (vom 2. – 6. Lebensjahr), als Schlesier in Berlin (vom 6. – 20. Lebensjahr) und später als DDR-Flüchtling (ab dem 20. Lebensjahr) in der BRD; und nun in der Profit- und Nonprofit-Welt.

Alle TeilnehmerInnen der Gruppen-SV entstammten beruflich dem sozialen Bereich und waren überwiegend Frauen. Dasselbe traf dann auf die Kurse zu, die ich während dieser Zeit im Rahmen der Zusatzausbildung besuchte. Während der Gruppen-SV – erst recht in den verschiedenen Zusatzausbildungen – insbesondere aber während des 10-tägigen Orga-Trainings wurde ich mit meiner ausgeprägten „Macher“-Mentalität konfrontiert. Natürlich immer dann, wenn aus meiner Sicht viel zuviel geredet wurde. Und es gab sehr viel zu diskutieren. Ich hielt es manchmal körperlich kaum aus, was sich mit langsam abnehmender Tendenz fast bis zum Ende meiner SV-Ausbildungszeit hinzog. In solchen Situationen erlebte ich mich häufig orientierungslos und hilflos. Was war es? Agieren, profilieren, Lösungsorientierung, etwas bewegen, auffallen, Inszenierungen, Angst keinen Platz zu haben, Unsicherheit oder alles zusammen? Mit dieser anderen Kultur gab es andere Regeln, Normen, Werte, Begriffe, die es nun zu lernen galt. Auf jeden Fall erforderte bereits die Gruppen-SV und die Zusatzausbildung ein hohes Maß an Rollenflexibilität und Anpassungsfähigkeit. Das vorher bereits erwähnte „Anderessein“ wiederholte sich hier. Ein Manager, der sich Hilfe holt und zugleich Entlastung erfährt. Irgendwie hatte ich das Gefühl, etwas „Verbotenes“ zu tun.

Wie wurde ich gefordert? Passivität aushalten, sich Unbekanntem i. S. von Unstrukturiertem zu überlassen und „falsche Sicherheit“ verleihende Maßstäbe aufzugeben. Die hohe Wertigkeit vom Kampf/Machen und Konkurrenz zu reduzieren (Manthey, 1996, S. 211). Hatte ich bisher versucht, mich relativ unkritisch an die verschiedenen Rollenträger anzupassen, d.h. versucht, die Forderungen der Außenwelt und Institutionen bestmöglich zu erfüllen, begann ich jetzt, die Forderungen der Institution an meine Rolle peu à peu kritischer zu hinterfragen. Parin schreibt dazu (Parin, 1992, S. 96): Ist jemand stark mit seiner Rolle identifiziert, ist dies mit dem Preis hoher Abhängigkeit verbunden und mit der Gefahr sich von der Rolle korrumpieren

zu lassen. Natürlich wußte ich zu diesem Zeitpunkt nicht, worauf ich mich da einlassen würde. Auch hatte ich da noch nicht das Ziel, als SV zu arbeiten. Das Unbewußte arbeitet präzise! Ausschlaggebend war mein Wunsch nach weiterem persönlichen Wachstum, besser zu managen, soziale Kompetenz zu erhöhen, einfach noch besser zu werden. G. Leuschner motivierte mich mit der lapidaren Feststellung: „Die Ausbildung könne ja nicht schaden.“ Zudem „packte“ er mich zielsicher mit dem Sprichwort: „Alter Wein in neuen Schläuchen.....“ an meinem Ehrgeiz.

Die Entscheidung für den Beginn der Supervisionsausbildung war gleichzeitig der eindeutigste Anfang vom Abschied von meiner bisherigen Berufsrolle – ohne daß mir dies im dem Augenblick bewußt war, denn noch hatte ich nicht vor, SV auszuüben.

Konnte ich die Gruppen-SV noch als Begleitung/Hilfestellung zur besseren Lösung meiner beruflichen Probleme betrachten, war es mit der Entscheidung zur Ausbildung damit vorbei. Jetzt kam es für mich darauf an, mich auf eine völlig neue Kultur wirklich einzulassen, nämlich der Kultur des FIS.

## **2.0 Kulturwechsel – Wo komme ich her, wo gehe ich hin?**

Ohne es vorher zu ahnen, geschweige definitiv zu wissen, kamen meine bisherigen fest verinnerlichten Werte, Normen und Handlungsweisen massiv auf den Prüfstand. Es wurde eine weitere berufliche Sozialisation, die mein Eigen-, Mensch- und Weltbild radikal veränderte.

Weil es für mich so einschneidend war, möchte ich etwas ausführlicher auf die Kultur, die mich geprägt hatte, durch die ich bis zur Supervisionsausbildung sozialisiert wurde, eingehen. Zudem gibt es in der supervisorischen Fachliteratur m. W. kaum ausführliche Innensichtbeschreibungen von Wirtschaftsunternehmungen.

### **2.1 Familienkultur**

Ich bin in einem Selbständigenhaushalt aufgewachsen. Meine Eltern führten einen Geschäftshaushalt: alles drehte sich von morgens bis abends nur um Umsätze, Einkaufspreise, Personalprobleme, Sortimentssteuerung, Verkaufspreise, Konkurrenz usw. Für Privates und Freizeit war sehr wenig Zeit. Erst recht nicht für mich - und eigentlich auch kein Platz. Die wichtigste Person – die treibende Kraft – kurz, die Aktive, Dominante, sowohl im Geschäftlichen, als auch im Privaten, war meine Mutter. Die Familienkultur war die Geschäftskultur und vice versa: dem Geschäft hatte sich alles unterzuordnen. Meine Eltern waren sehr erfolgreich: meine Mutter war die Geschäftsfrau und mein Vater der Fachmann. Gibt es da eventuell Verbindungen zu meiner Lust am Handeln, am Verkaufen, am Umgang mit Menschen?

### **2.2 Unternehmenskultur**

Trotzdem war es nach dem Abitur für mich nicht naheliegend, die kaufmännische Richtung zu wählen. Ich zögerte, da ich mich stark für philosophische und psychologische Fragestellungen interessierte, die mich dann mein weiteres Leben nicht mehr losließen. Beispielsweise war ich einer der wenigen Schüler, die sich - sofort nach ihrer Flucht - freiwillig für die AG Philosophie meldeten. Letztendlich entschied ich mich für das BWL-Studium, um anschließend – 1969 - im Verkauf eines Tochterunternehmens eines multinationalen Markenartikelkonzerns anzufangen. Das Unternehmen war mächtig, weltweit tätig, und stand als „Multi“ in den 70ern im Fokus linker Gruppierungen. Der Konzern war häufig in verschiedenen Ländern der „Marktführer“, so auch in Deutschland. Das Unternehmen garantierte hohe Arbeitsplatzsicherheit, hohes Image, hohe soziale Leistungen, gute Gehälter. Die Kultur war mir vertraut, denn sie erinnerte mich stark an die Werte und Normen meiner Herkunftsfamilie. Das Unter-

nehmen hatte ein hervorragendes Image für Qualität und Innovationen – kurzum: sie war sehr erfolgreich. Damals, in den 70ern, ging es im Unternehmen recht locker und easy zu.

Um meinen Abschied verständlich zu machen, finde ich es wichtig, klarzumachen, wovon ich mich verabschiede. Dabei geht es im wesentlichen um den Abschied von einer bestimmten Kultur, von der ich bisher sozialisiert und geprägt worden war und in der ich mich lange Zeit wohl gefühlt habe. Deswegen möchte ich diese Kultur relativ umfassend beschreiben.

In Wirtschaftsunternehmen geht es um Profit/Leistungen und Lösungen, weniger um Beziehungen und Interaktionen/Prozesse. Leistung ist meßbar: Umsätze, Kosten, Anzahl Mitarbeiter, Anzahl Kunden, usw.

Wir sind eine große Familie. Wir haben einen ganz besonderen firmenspezifischen Korpsgeist, i.S. von Einstellung. Konkret: wenn es darauf ankommt, kämpfen und gewinnen wir natürlich, denn wir sind die mächtigsten. Wir sind allen Konkurrenten überlegen. Wir sind die Größten, wir sind die Innovativsten. Wir haben die besten Leute, für die das Beste gerade mal gut genug ist (Hotels, Veranstaltungen, Trainings, Räumlichkeiten usw.). Wir geben das Geld für die besten Agenturen aus, damit diese die besten Werbespots, die besten Marketingstrategien, die besten Produkte usw. entwickeln und entwerfen.

„Der unter den Mythen liegende Aspekt ist ein narzißtischer, nämlich je erfolgreicher wir sind, desto sicherer, geborgener, unbesiegbarer = Abwehr von Vernichtungsängsten“ (Pühl, 1997, S. 62ff.). Handelt es sich bei der eben beschriebenen möglichen Abwehrform nicht nur um das institutionell Unbewußte, sondern auch um das individuell und gesellschaftliche Unbewußte, wie es von Devereux und Erdheim beschrieben wird, was ja für meine Eltern und meine Generation durchaus nachvollziehbar wäre (Bauer, 1995, S. 60). Meine Orga-Kultur war gekennzeichnet – wie oben beschrieben – von einer hysterisch-dramatisch mitteilungsfreudigen Orga-Kultur: man „findet toll“ und man wird „für toll befunden“. Beispielsweise war ich im inoffiziellen Teil – in luxuriöser Umgebung, bei exquisiten Essen, viel Alkohol, umgeben von „Stars“, „Siegern“. Alles ist schnellebig und von kurzer Dauer, so daß jedes Mitglied der Organisation auf dem Sprung sein muß um den Augenblick nicht zu verpassen, sich in Szene zu setzen. Ein weiterer, wichtiger Aspekt meines Umfeldes war dann noch die narzißtische, charismatische, sich beweisenden Kultur eines übersteigerten Selbstbildes: „man ist wer“, und deshalb ist Bewunderung angesagt. Das übersteigerte Selbstbild verhindert häufig den Kontakt zur sozialen Umwelt und zu den Kunden. Jeder Rückschlag wird als Kränkung verarbeitet und in kollektivem „Wir“-Gefühl entwertet. Fehler sind keine Fehler, sondern eine Unterstellung von „Unfähigkeiten“ von Seiten des Kunden. Mängel und Fehler werden nicht selbstkritisch genug betrachtet, wodurch ein Klima der Unfehlbarkeit entsteht, was manchmal zu herausragenden und bewundernswerten Leistungen führt. Kurzum: Wir sind die Besten! (Rau, 1994 S. 55ff.).

In der Zeitschrift Business Manager 2/97 haben Goffee & Jones nach einem ganz anderen Modell Unternehmenskulturen untersucht, indem sie zwei charakteristische Formen menschlicher Beziehungen zugrunde legten, nämlich Soziabilität = Maß für die Freundlichkeit zwischen den Mitgliedern einer Gemeinschaft und Solidarität = Maß für die Fähigkeit einer Gemeinschaft gemeinsame Ziele unabhängig von persönlichen Bindungen rasch und effektiv zu verfolgen.



Keine dieser Kulturen ist „die Beste“. Welche die Passende ist, entscheidet das jeweilige Geschäftsumfeld. Der Konzern, in dem ich tätig war, wurde als „vernetzte Organisation“ eingeordnet: sehr sozial, wenig solidarisch. Nachfolgend möchte ich einige Kennzeichen aufzeigen:

Die Beschäftigten geben sich oft wie eine Familie, nehmen an den Hochzeiten anderer Familienmitglieder teil, treffen sich auf gemeinsamen Parties. Schließen Freundschaften.

Das Unternehmen bedient sich vielerlei Mittel, um das Klima der Umgänglichkeit zu wahren, z.B. in „Four Acres“, einem kleinen Ort in der Nähe von London kamen wir in 3- bis 4-wöchigen internationalen Kursen mit Managern aus aller Welt in Kontakt, um „ausgebildet“ zu werden. Tatsächlich war die Ausbildung nachrangig. In erster Linie ging es darum, uns ein Gefühl von der Größe, der Großzügigkeit und des „Besonderen“ zu vermitteln. Wir gehörten zur Familie!

Für die Arbeit in einer vernetzten Kultur ist nicht ein Mangel an Hierarchie kennzeichnend, sondern die Überfülle an Wegen, dieser zu umgehen. Zwei Schlüsselkompetenzen mußte man sich erwerben, um erfolgreich zu sein:

- Die Fähigkeit weiche (z.B. Gefühle, Beziehungskisten, Cliques) Informationen zu sammeln und selektiv zu verbreiten, sowie
  - die Fähigkeit, im Unternehmen Förderer oder Verbündete zu finden, die sich dann offiziell wie inoffiziell zum Fürsprecher machen. Man kann es auch Seilschaften nennen.
- Wichtig war auch, auf der richtigen Seite der Entscheidungen zu liegen, d.h. Meinungsführer zu werden, oder dessen Verbündeter zu sein. Ein wichtiger Einstellungsgrund bei mir war beispielsweise der, daß ich mein BWL-Studium in Münster absolviert hatte, und der einstellende Entscheider ebenfalls aus Münster kam.

„Nach Sathe (1983) hatten wir eine starke „Organisationskultur“ mit hoher Prägnanz, hoher Homogenität, die bei den Organisationsmitgliedern tief verankert war. Als positive Effekte starker Kulturen sind nun zu nennen, daß sie klare Handlungsorientierungen geben, daß sie rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindungen begünstigen, daß sie einen geringen Aufwand an Kontrollen notwendig machen, daß die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter hoch sind und daß die Organisation insgesamt über hohe Stabilität und Zuverlässigkeit verfügt.

Auf der anderen Seite weisen starke Organisationskulturen eine Tendenz zur Abschließung gegenüber der Umwelt auf. In ihnen wird die Entwicklung neuer Orientierungsmuster häufig blockiert. Sie sind auf traditionelle Erfolgskonzepte fixiert“ ( Pühl, 1997, S. 97, 98).

„In der vorberuflichen Sozialisation der Familie werden also Basisorientierungen und Grundmuster gebildet, auf die in der beruflichen Sozialisation zurückgegriffen werden können, so daß die berufliche Sozialisation als eine Art „Nachsozialisation“ verstanden werden kann. Es wird angeknüpft an die Wertstandpunkte der Familie, die verinnerlichten sozialen Normen und die familiär geprägte Persönlichkeitsentwicklung. In der Familie werden kulturelle Standards entwickelt, die Voraussetzungen sind, bestimmte Arbeitsrollen übernehmen zu können. Der „kulturelle Code“ wird als unbewußtes Hintergrundwissen in jeder Arbeitsorganisation mobilisiert.“ (Lehmenkühler-Leuschner, 1995, S. 7).

Die Kultur war mir aus meiner Herkunftsfamilie nicht ganz fremd, denn der familiär-geschäftliche Charakter, den Eindruck von Mächtigkeit, die Gewißheit bei den „Besten“ zu sein und ein hoher Grad von sozialer Sicherheit fand sich hier wie dort.

Ich hatte das Gefühl – und nicht nur ich – daß ich meinen Verkaufsbereich wie eine große Familie führen konnte. So hatte jeder einzelne Bereich auch leicht unterschiedliche Kulturen, die im wesentlichen aber von den Chefs geprägt waren. Ich identifizierte mich voll damit. Vieles davon war mir bereits bekannt.

Ich lernte allerdings Vorhandenes zu verbessern und Neues hinzu: organisieren, planen, Entscheidungen zu treffen, Verhandlungen zu führen, Besprechungen abzuhalten, Sachverhalte zu analysieren, das Unternehmen zu repräsentieren, mich darzustellen, zu inszenieren um meine Ziele durchzusetzen und Konflikte durchzustehen, Rhetorik, Macht benutzen.

### 2.3 FIS-Kultur

Wenn ich die von Goffee und Jones erwähnten Kriterien für die Einschätzung einer Kultur zugrunde lege, so habe ich die FIS-Kultur im hohen Maß sozial und solidarisch erlebt, aber nach anderen Regeln, mit anderen Normen und Werten und damit einer anderen Kultur, die ja auch eine hohe Soziabilität hatte.

Aus einer fast ausschließlich männlich dominierten Welt, in der häufig auch kriegerische Bezeichnungen benutzt wurden, z.B. Außendienst = an der Front sein (heißt: beim Kunden sein), Verkaufsoffensive (heißt: dem Mitbewerber Kunden abjagen) immerhin aber aus dem Dienstleistungssektor, in dem der Umgang mit Kunden im Mittelpunkt steht, traf ich beim FIS auf eine gemischt, aber überwiegend weiblich zusammengesetzte Gemeinschaft, was mir aber aufgrund früherer Erfahrungen in vergleichbaren Settings bereits vertraut war. Frauen nehmen ihren Anteil an Macht und Einfluß im Gruppengeschehen selbstbewußt in Anspruch. In den verschiedenen Kursen der Zusatzausbildung traf ich vereinzelt auf Teilnehmer aus der Wirtschaft, die dann aber ausschließlich aus ausbildungsnahen Bereichen (Training, Fortbildungs- oder Personalabteilungen) kamen. Insofern war ich froh, daß in meinem Ausbildungskurs ein Teilnehmer aus der Bundeswehr und eine Teilnehmerin aus der Polizei dabei waren. Ich lernte nun die Welt von SozialarbeiterInnen, SozialpädagogInnen, SoziologInnen, LehrerInnen, ÄrztInnen, PsychologInnen und KrankenpflegerInnen kennen. Es hieß nun argumentieren statt inszenieren. Was brachte ich an Voraussetzungen aus meiner Kultur mit, um in dieser neuen, anderen Kultur zu bestehen? Ich wollte auf jeden Fall die Ausbildung erfolgreich abschließen. Was sind die Ziele der Supervisionsausbildung (= Supervisionsausbildung), was wurde verlangt? Ziel der Supervisionsausbildung nach dem FIS-Konzept ist die Entwicklung einer spezifischen, konzeptgeleiteten supervisorischen Kompetenz und Haltung als Grundlage für die fachliche Leitung von Supervisionsprozessen. Dieser Verstehensprozeß fokussiert psychodynamische, gruppenspezifische und institutionelle Aspekte der beruflichen Situation. Entsprechend diesem dreifachen Fokus basieren die theoretischen Grundlagen des Ausbildungskonzeptes auf der angewandten Psychoanalyse, der angewandten Gruppendynamik und der angewandten Institutionsanalyse (FIS-Theoriekonzept), die zu einer neuen Verbindung, zu einer sogenannten supervisorischen Haltung führen sollen.

Was ist das: „supervisorische Haltung“? A. Lehmenkühler-Leuschner und G. Leuschner haben den Stand ihrer Überlegungen in Heft 9/97 FoRuM , S. 48 – 71, zur Diskussion gestellt. In der Literatur gibt es weitere ausführliche und umfassendere Beschreibungen zu diesem Thema. Mir geht es daher hierbei nicht um Vollständigkeit, sondern darum, darauf hinzuweisen, daß viele Begriffe und Bezeichnungen mir völlig unbekannt waren und inhaltlich erst erarbeitet werden mußten, beispielsweise Übertragung- und Gegenübertragung, zugewandte Konfrontation, Spiegelphänomene usw.

Was brachte ich an Voraussetzungen mit?

- Lebhaftes Interesse für Menschen, ihre Lebensweise, Gefühle, Phantasien und Gedanken.
- Neugier und Interesse am Menschlichen und Zwischenmenschlichen
- Soziale Kompetenz, die ich im Laufe meiner Selbsterfahrung und vorhergehenden Zusatzausbildungen erworben hatte
- Offenheit und Mut, mich „wirklich“ einzulassen,
- Wahrheitsliebe
- Lebenserfahrung

Der nachhaltigste Unterschied zwischen den bisherigen und den neu zu erlernenden Werte war der Umgang mit Konflikten, Umgang mit Verbindlichkeit und die ständige Aufforderung, Position zu beziehen, zu begründen, Transparenz zu schaffen, sowie Prozeßorientierung.

„Die Grunderfahrung in der Supervisionsausbildung ist letztlich die Erfahrung und Bearbeitung von Konflikten mittels diskursiver Kommunikation. Konflikte als unausweichlich zu betrachten und sogar öffentlich (im Plenum) auszudiskutieren“ (Leuschner, 1993, S. 15), war für mich völlig neu und daher anfänglich sehr angstbesetzt. In meiner früheren Welt ging es in einem Konflikt häufig darum, zu gewinnen, sich möglichst geschickt dabei anzustellen, d.h. zu taktieren, zu täuschen, zu inszenieren, zu überrumpeln, usw. Letztendlich konnte ich den Konflikt aufgrund meiner Funktion entscheiden, sofern es sich um Konflikte mit Mitarbeitern handelte. Allerdings mußte die Reaktion des Betriebsrates mit einkalkuliert werden, was zur Folge hatte, daß man bei grundlegenden Entscheidungen versuchte, sich zu einigen.

Anfänglich hatte ich das Gefühl, keinen Platz in dieser Ausbildung zu haben, keinen Boden unter den Füßen zu bekommen. Ich verzweifelte so manches Mal, konnte ich doch meine Qualitäten – lösungsorientiert handeln / machen – überhaupt nicht einbringen. Ich fühlte mich überflüssig und nutzlos! Nach einigen Versuchen, mit meinen bisherigen erfolgreichen Verhaltensweisen (Inszenierungen, Provokationen, Bluffen, usw.) scheiterte ich daran, etwas besonderes sein zu wollen. Diese angstbesetzten Situationen überstand ich, indem ich manchmal die Vorstellung hatte: „die sollten sich alle mal in meiner Welt bewähren, dann möchte ich gerne mal sehen, wie die denn damit klarkommen würden“. Es begann ein allmählicher Prozeß des sozialen Sterbens. Ich mußte erst in der Lage sein, die Schülerrolle konstruktiv anzunehmen, d.h. meinen mitgebrachten hohen Status aufzugeben und ihn nicht wie ein Schutzschild vor mir her zu tragen. Dies „gelang mir“ nach einigen schmerzhaften Erfahrungen m.E. im dritten Kursabschnitt. Dieser Prozeß erfuhr durch einen für mich äußerst peinlichen Konflikt mit einer Kursteilnehmerin seinen Höhepunkt. Ich fühlte mich einsam, allein gelassen. Ich hatte Angst, nicht genügend Schutz von der männlichen Leitung (was ich meinte zu kennen) zu bekommen. Die aufgrund meines mitgebrachten Statuses unterstellte Sonderrolle hatte ich verloren. Ich war im AK angekommen! Erst durch den „sozialen Tod“, wie Erdheim das nennt, konnte ich meine Machtbedürfnisse und Größenphantasien erkennen. Dies war nur möglich, weil ich mich aus meinem Kontext/Kultur mit der Supervisionsausbildung sehr weit heraus bewegt habe.

Genau so dramatisch war, „daß Gefühle nicht sakrosankt waren, sondern hinterfragt werden durften“. Ungewohnt, sehr ungewohnt, war, daß dies wiederum öffentlich passierte, denn

„dann erfahren ja alle, was ich wirklich denke“. Damit mache ich mich ja verletzlich und kann nicht mehr taktieren, indem diese Informationen verwendet und gegen mich eingesetzt werden könnten. Damit hätte ich eine schlechtere Ausgangsposition, meine Interessen, die häufig deckungsgleich mit den Interessen meines Bereichs waren, durchzusetzen.

Eine größere Diskrepanz zwischen meiner Berufs- und der FIS-Kultur bestand im Umgang mit Verabredungen/Kontrakten und im Zusammenhang damit, Position zu beziehen und zu begründen.

Daß Positionen begründet werden müssen, war mir nicht so fremd, eher das Wie. Daß diese dann auch noch verbindlich waren, so lange sie nicht neu ausgehandelt wurden, war völlig neu für mich. Hatte man sich in meiner Welt innerbetrieblich auf was geeinigt, so war häufig schon zu diesem Zeitpunkt allen bewußt, daß diese getroffene Entscheidung ohne weitere Verhandlung schnell verändert werden konnte, manchmal nur Show war, als Alibi diene und zur Beruhigung der Vorgesetzten, der Mitarbeiter bzw. des Betriebsrates eingesetzt wurde.

Gegenüber Kunden war es sogar klug, sich in den Verhandlungen möglichst lange unverbindlich auszudrücken, um sich eine günstige Verhandlungsposition zu schaffen. Wenn es dann konkret wurde, hatte man noch alle Möglichkeiten. Ganz anders in der Ausbildung. Aus der Analyse der Kontraktverhandlungen in der Supervisionsausbildung ist mir noch in lebhafter Erinnerung, daß die Interessen der SupervisandInnen mit bedacht werden mußten und der Kontrakt so konkret wie möglich recherchiert werden sollte.

Während der Zeit meiner Supervisorenausbildung trat das Unternehmen im Rahmen von Umstrukturierungen (zwei Firmen wurden wieder zusammengelegt, die vorher getrennt wurden) an mich heran und boten mir eine neue Aufgabe mit höherem Status an, mit den damit verbundenen Konsequenzen. Hierzu gehörte der Abbruch der Supervisionsausbildung. Ich lehnte ab! Konsequenz: Statusverlust, aber die Möglichkeit, die Supervisionsausbildung fortzusetzen. Dies war der entscheidende Schritt, meine bisherigen Werte, Normen, Ideologien, Vorbilder aufzugeben, um mich auf die neuen Werte einzulassen. In der ersten Zeit nach meiner Absage behandelte man mich, mit wenigen Ausnahmen, freundlich bis mitleidig, aber hinter meinem Rücken hämisch, abwertend und schadenfroh. Plötzlich kam ich mir vor wie ein Aussätziger, denn es ist sehr ungewöhnlich, daß derartige Angebote abgelehnt werden. So etwas spricht sich schnell herum und ist ein Regelverstoß, der fast überall auf Unverständnis stößt. Zudem wußte - außer meiner Familie und den Kursteilnehmern - kein Mensch von meiner Supervisionsausbildung, so daß ich meine Motive nicht offenlegen konnte.

Ich hatte das Gefühl, als begänne ein Ablösungsprozeß. Ich begann, diese mächtige Institution zunehmend kritischer zu betrachten, z.B. die starke Hierarchisierung, die hohe Fremdbestimmung und die damit verbundene mangelnde Transparenz, die Willkür - und insbesondere der Umgang mit Konflikten. Mit dem veränderten Image änderte sich auch ganz allmählich meine Rolle. Ich begann, mich von den Werten/Erwartungen an meine Rolle nach fast 25 Jahren Unternehmenszugehörigkeit mehr und mehr zu distanzieren:

- Ich konnte den Coach im Manager stärker entwickeln.
- Neben Anweisungen wurden Konflikt- und Beziehungsklärung für mich bedeutsamer.
- Das Firmeninteresse war nicht mehr so vorrangig, Individualinteressen wurden von mir jetzt stärker berücksichtigt.
- Meine starke Autoritätsgläubigkeit konnte ich zugunsten einer kritischen Selbstverantwortlichkeit relativieren.

So wie die Berufsrolle die SV-Rolle mit abnehmender Tendenz beeinflusste, so gilt m.E. auch die umgekehrte Richtung. Meine Ausbildungserfahrungen beeinflussten die Berufsrolle. Das war der Beginn der zweiten Phase nach A. Lehmenkühler- Leuschner, „nämlich die Klärung der SV-Rolle in Abgrenzung zur bisherigen Berufsrolle“ (Lehmenkühler-Leuschner, 1990, S. 234)?

Einerseits ging ich in Konflikten mit Vorgesetzten und Kollegen, um das Gelernte im beruflichen Alltag umzusetzen. Dies war leider zu diesem Zeitpunkt nicht möglich, weil die Bereitschaft zur Entwicklung einer neuen Konflikt- und Verhandlungskultur noch nicht gegeben war. Ich versuchte, meinen Freiraum in der Gestaltung meines Verantwortungsbereiches zu nutzen, um hier das Gelernte umzusetzen.

Hierzu passen auch gut zwei einschneidende Erfahrungen hinein, die ich während der Supervisionsausbildung im Umgang mit Leitung/Autorität/Macht gemacht habe. Am Anfang des Kurssystems wurden Studiengruppen gebildet. Nicht zufällig wurde ich Mitglied einer Studiengruppe mit einem hohen, sogar vielleicht dem höchsten Status. Wir schafften es aber während der gesamten Ausbildung nicht, Leitung zu installieren. Es durfte keiner führen. Dies führte letztendlich dazu, daß jeder einzelne und damit die gesamte Studiengruppe ihren hohen mitgebrachten Status im Laufe der Supervisionsausbildung verlor, indem wir im Kolloquium scheiterten. Dies war ein sehr schmerzhafter – aber wichtiger - Prozeß für mich. Meine bisher gemachten erfolgreichen Erfahrungen, daß nämlich „mächtige, d.h. meiner Einschätzung nach kompetente“ KursteilnehmerInnen mir Sicherheit geben könnten, wurde endgültig zerstört, besser: wurde mir bewußt. Im 6. Kursabschnitt kam es zu einer Konfliktsituation innerhalb der Leitung, über die „richtige“ Arbeitsweise. Dieser Konflikt wurde öffentlich – also im Plenum – diskutiert, ausgeleuchtet, hinterfragt. Dies war für mich beispielhaft und ist mir bisher immer noch gegenwärtig. Insbesondere deswegen, weil mir klar wurde, wie eindeutig unkritisch ich mich im Vergleich mit vielen Kursteilnehmern mit Leitung selbstverständlich identifiziert hatte. Mich beschäftigte das Problem, warum ich denn keine Fragen hatte, denn für mich stand das Ergebnis dieses Konfliktes von Anfang an fest. Es war verlorene Zeit, sich damit noch zu beschäftigen. Revolutionär war für mich auch, daß die Leitung in diesem Konflikt ihre Entscheidungen öffentlich begründete und zur Diskussion stellte. Damit war der dialektische Kampf zwischen Widerstand und Anpassung situativ nicht aufgehoben, sondern blieb bestehen. Es geht in der Supervisionsausbildung darum „diese Spannung ertragen zu lernen und sich gefühls- und gedankenbezogen darin offensiv mitgestaltend zu bewegen.“, (Leuschner, 1993, S. 23).

Diese Erfahrungen führten zu einer weiteren Rollendistanzierung in meinem Berufsalltag.

### **3.0 Rollenwechsel**

Mit dem Ausbildungsende begann meine freiberufliche/nebenberufliche Tätigkeit als SV. Inzwischen hatte ich auch wieder eine Managertätigkeit in einem Bereich, in dem ich schon mal früher tätig war, der mich nur bedingt forderte und ich nutzte die Chance, das in der Supervisionsausbildung Gelernte noch intensiver umzusetzen: ich probierte mich als innerbetrieblicher Coach aus.

#### **3.1 Interner Coach**

Für meine Mitarbeiter war ungewöhnlich, daß ich – wie ich es im Plenum gelernt hatte, ein Führungsgremium meines Bereiches (3 Abteilungsleiter und ich) etablierte. Alle wichtigen geschäftspolitischen Entscheidungen wurden dort getroffen und verbindlich vereinbart. Anfänglich wurde diese Vorgehensweise von den Leitenden als „besonders schlauer Trick“ mißtrauisch betrachtet. Bei einigen ist dieses Mißtrauen weiter geblieben. Eine besonders wichtige Entscheidung, die bei fast allen Mitarbeitern – auch bei meiner Führungscrew auf Widerstand stieß, konnte ich m. E. lehrbuchhaft, nämlich prozeßorientiert, transparent unter Einbezug aller Mitarbeiter mit Erfolg umsetzen. Hierbei habe ich erfahren, daß Geduld und „Nicht-machen“ paradoxerweise in diesem speziellen Fall schneller zum Ziel führten. Daß prozeßhaftes Arbeiten zwar zunächst langsamer, mühsamer, emotional schwieriger war – aber letztend-

lich schneller – weil gründlicher, offener und weil ein fairer Interessenausgleich angestrebt wurde.

„Es geht hierbei also um die Bewußtmachung und Veröffentlichung der unterschiedlichen Bedürfnisse, Interessen und Ängste, die Bereitschaft, die unterschiedlichen Bedürfnisse anzuerkennen und die Fähigkeit, diese zu verhandeln. Weiter geht es um die Entwicklung demokratischer Konfliktlösungsstrategien..... Lewin betont für die Entstehung einer demokratischen Gruppenkultur die Bedeutung des Leitungsstils“ (Bauer, 1996, S. 29 und 30). Dem Unternehmen ersparte ich dadurch wesentliche Kosten. Sicher half mir meine institutionelle Macht bei der Umsetzung, die ich natürlich als Supervisor nicht habe.

Zeitgleich integrierte ich mich mehr und mehr in der Supervisions-Szene, einmal durch Annahme meiner Supervisor-Rolle, Teilnahme an der Regio-Gruppe und neue Bekanntschaften mit SupervisorInnen-Kollegen.

### 3.2 Supervisor

Mit einer gelungenen Abschiedsfeier, die hauptsächlich von der Betriebsrätin, derentwegen ich seinerzeit Gruppen-Supervision begonnen hatte, gestaltet wurde, endete meine Managertätigkeit am 31.12.1998. „Die „Identität“ des Supervisors entscheidet sich an seiner Person“.(Weigand,Heft 11/87 Supervision,S22) Sicher nicht ganz zufällig, führe ich Supervision/Coaching ausschließlich im Bereich der Wirtschaft durch.

Aus den Akqui-Gesprächen weiß ich, daß die Nachfrager besonders die Kombination aus Feld- und Kulturkompetenz, verbunden mit supervisorischer Kompetenz suchen. Häufig spüre ich eine große Erwartung der Nachfrager dahingehend, daß man von mir schnelle Lösungen, Rezepte und konkrete Handlungsanweisungen erwartet, weil ich ja „Bescheid“ weiß, aber gerade als „Insider“ bin ich besonders wachsam, um mich nicht zum Leiter der „alles weiß und kann“, verführen zu lassen. Gerade durch meine langjährigen Erfahrungen in Profit-Organisationen und den damit verbundenen sog. ökonomischen Zwängen finde ich es besonders wichtig, Konflikte überparteilich zu bearbeiten, indem ich sehr wachsam „die Ziele der Organisation, das Wohl der MitarbeiterInnen und die Interessen des jeweiligen Klientels in dynamischer Balance zu halten“ (Leuschner?) versuche. Mit Hilfe meiner Lehr-Supervisorin – Frau Pursch aus Bonn – die mich immer wieder darauf hinwies, wie wichtig „Timing und Dosierung“ im Prozeß sind, konnte ich inzwischen dafür ein Gefühl entwickeln.

### 4.0 Integration

Am Anfang meines Artikels fragte ich mich, ob ich bei meiner Reise so etwas wie einen roten Faden entdecken würde. Sicher gibt es mehrere, von denen mir einige bewußt geworden sind. Durch die Supervisionsausbildung war ich gezwungen, mich mit meinen Werten auseinander zu setzen. Mit der Entscheidung keinen weiteren Karrieresprung zu machen, habe ich mich von diesen Werten distanziert. Konkretes Ergebnis dieser Auseinandersetzung ist mein neuer Beruf als Supervisor. Damit bin ich meine eigene Institution und kann mein durchgehendes Interesse an Menschen in den Mittelpunkt meiner Arbeit

Einen weiteren roten Faden möchte ich aufnehmen, der mich zu dem gemacht hat, was ich jetzt bin. Nach einer gewissen Unentschlossenheit bei der Berufswahl entschied ich mich für ein Wirtschaftsstudium. Der Teil meines Wesens, der sich mit Psychologie und Zwischenmenschlichem beschäftigen wollte, wurde in die Freizeit verdrängt. Meine „Lust“ bei der Arbeit ging aber auch immer in diese Richtung, während das „Machen“ meine Familie und mich ernährte. Durch die Chance der Supervisionsausbildung und die Möglichkeit als SupervisorIn-

nen zu arbeiten, habe ich das Gefühl „ganzer“ zu sein, weil beide Teile meiner Persönlichkeit integriert werden konnten.

Ich bin froh, daß ich bei diesem Prozeß viele unterstützende Begleiter hatte, ohne die ich nicht ans Ziel gekommen wäre: nämlich die anderen Kursteilnehmer, die drei resp. vier Kursleiter, meine Lehr-Supervisorin und die Balint-Gruppe.

Der Macht-, Status- und Imageverlust bisher nur phantasiert, wurde nun Realität. Die vermeintlich guten, bis sehr guten Kontakte zu meinen beruflichen Kollegen endeten abrupt. Dies war nicht unerwartet. Überraschend für mich war, daß die Kontakte auch mit denen endeten, bei denen ich dies nicht vermutet hätte. Die Schnelligkeit und der Umfang des Kontaktendes waren ernüchternd und enttäuschend. Meinerseits begann ich auch, meinen Bekannten- und Freundeskreis kritischer zu betrachten, unter dem neuen Blickwinkel: wo ist ein „echter“ Dialog möglich, mit wem habe ich ähnliche Interessen, wen finde ich sympathisch, usw.?

Hatte ich bereits meine Werte, nach denen ich lebe immer wieder kritisch hinterfragt, so war der Einschnitt durch die Supervisionsausbildung am massivsten und nachhaltigsten. Einerseits war es ein Abschied von dem, was ich lange Jahre meinte, was wichtig wäre, nämlich Erfolg, Geld, Macht, Karriere, kämpfen – und zugleich ein Neubeginn auf der Suche nach neuen Werten, einer neuen Identität, hat die Supervisionsausbildung einen ganz wichtigen Platz. Ich bin noch etwas vorsichtig mit einer endgültigen Bewertung, wer weiß schon, was noch kommt.

Es ist klar, daß es sich bei der Supervisionsausbildung um einen ganzheitlichen Prozeß handelt, der alle meine Lebensbereiche (Ehe, Freundschaften, Bekanntschaften, Berufskollegen, Intra- und Interpsychisches, usw.) tangiert hat. Die Verführung war groß, sich mit weiteren hier nicht bearbeitbaren, aber damit zusammenhängenden Themen ( z.B.: Macht, Abhängigkeit, Autorität, usw.) zu beschäftigen.

Ich habe jetzt mehr Zeit, Tage ohne Druck, ohne dringende Aufgaben, bei denen ich gebraucht werde, entscheiden muß. Trotzdem: Es kommen manchmal Gefühle von Traurigkeit, Nutzlosigkeit, Unwichtigkeit, Leere und der Einsamkeit auf. Es tauchen etliche Fragen auf. Was ist der Sinn des Lebens, wie sieht altersgerechtes Altern aus? Flüchte ich mit Hilfe der Supervision vor Leere und dem Gefühl von Einsamkeit?

Ich habe versucht, meine Erfahrungen zu beschreiben, wobei der Bericht gestern anders ausgefallen wäre als heute. Ganz sicher würde er morgen wieder anders ausfallen als heute.

Um bei der Eingangsmetapher „Entdeckungsreise“ oder besser: „Bildungsreise“ zu bleiben, erlebe ich mich auf einer Zwischenstation. Voller Neugier, wohin mich meine Reise noch führen wird, was ich noch erleben werde, mit wem ich zusammentreffe, wer mitfährt, wo ich aussteige, wo Knotenpunkte, Umsteigeplätze und Aufenthaltsstationen sein werden.

**Anschrift des Verfassers: Günter Dziomba, Hollenberg 12, 45472 Mülheim/R.**

## Literatur

- A. Bauer, K. Gröning (1995): Institutionskonzepte in der Supervision. In: Institutionsgeschichten und Institutionsanalysen, S. 17 – 69, Tübingen
- A. Bauer (1996): Verborgene Institutionskulturen in sozialen und klinischen Organisationen und ihre Bedeutung für das Verstehen in Supervisionsprozessen. In: FoRuM 8/96, S. 5 - 22
- E.H. Erikson (1964); Einsicht und Verantwortung, Frankfurt/M.
- R. Goffee, G. Jones (1997). Kultur: Der Stoff, der Unternehmen zusammenhält. In Business Manager, Heft 2/97, S. 41 – 54
- A. Lehmenkühler-Leuschner (1990) : Rollenlernen in der Lehrsupervision. In: Lehrsupervision – Beiträge zur Konzeptentwicklung, W. Boettcher und G. Leuschner (Hg.) 1990, Aachen, S. 232 - 244
- A. Lehmenkühler-Leuschner (1995): „Berufliche Sozialisation“: Die soziale Strukturierung der beruflichen Entwicklung. In: FoRuM, Heft 6/1995, S. 4 – 19
- A. Lehmenkühler-Leuschner, G. Leuschner (1997): Zur supervisorischen Haltung. In: FoRuM 9/97, S. 48 - 71
- U. Lehr (1996): Psychologie des Alterns, Wiesbaden
- G. Leuschner (1993): Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs – Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung. In: FoRuM 1/93, S. 7 - 32
- H. Manthey (1996): Kompetenz und Leidenschaft – von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit. In: Gruppendynamik, Heft 2/1996, S. 201 - 214
- H. Möller u.a.(1998): Biographien von Supervisoren und Supervisorinnen. In: OSC, Heft 4/1998, S. 343 bis S. 362
- P. Parin (1992): Der Widerspruch im Subjekt, Hamburg
- H. Pühl (1997): Supervision in Institutionen, Frankfurt/M.
- H.-W. Prahl und K.R. Schroeter (1996): Soziologie des Alterns, Paderborn
- H.R. Rau (1994): Wenn der Chef geht. In: OSC, Heft 1/1994, S. 55 – 67
- G. Wittenberger (1990): Supervisionsausbildung und Lehrsupervision. In: Lehrsupervision – Beiträge zur Konzeptentwicklung, W. Boettcher und G. Leuschner (Hg.), 1990, Aachen, S. 15 - 28
- G. Wittenberger (1993): Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung. In: FoRuM 1/93, S. 33 – 54

*Günter Dziomba*, Jg. 1941, Diplom-Kaufmann, Supervisor DGsv, 1974-1998 Führungskraft auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Firmen in einem internationalen Konzern.